

これからの戦略的人事部門のあり方
～ 人材育成編 ～

慶應義塾大学大学院
高橋俊介

組織の人材育成力低下の背景

- 人材の流動化、組織内の世代断絶、雇用形態や人材の多様化で、上司や先輩の育成意欲や能力が低下、問題だと思ってもフィードバックしない
- 若者自身の社会性の低下と誤ったキャリア自律意識による青い鳥症候群やあせり、最近の採用企業側やキャリア教育実施者側にもキャリアに関する誤解が多く、逆効果になることが珍しくない
- 仕事の分業化やITによる個人の仕事の見えない化で、他の人の仕事が見えない、チームワークやアドバイスが低下する、職場というコミュニティーが消滅
- 必要能力の変化で上司が教えられない
- 技術の進歩、経験や場数の減少で、仕事をしながらだけでは育たないが、研修は十分増加していない

どうすればよいのか

—管理職の人間力と人間観の向上—

- 管理職への登用や評価で、過去の実績や専門スキルにかたよらない、人間力育成力の重視
- 自己の客観化を基本にした、自己理解と他者理解の機会提供と習慣づけ、自己を客観化する習慣こそが、ダースベーター化を防ぐ
- 「ひとにされていやなことはしてはいけない」だけでは不十分な時代、多様性を前提にした感受性
- 管理職自身の人間観が重要、人はそのように扱えばそのようになるという原則、どうせすぐやめると思って扱うからすぐやめる、そういう人しか来ない、その結果自論がますます強固になるという悪循環

どうすればよいのか

—管理職の学習能力の向上—

- 上司が成長しないと部下の成長が阻害される、変化に対応し、経験から学ぶ能力を強化する
- 学習能力が低い管理職のタイプは…
- 受身タイプ…そもそも主体性が無いから人のせいにする
- 精神論タイプ…右脳の思いだけで走ると、経験からのフィードバックがなく学習しない
- やりっぱなしタイプ…仮説はあっても検証しない
- ゆがんだ自論タイプ…限られた具体的経験をそのまま無理に一般化し、ゆがんだ自論を作り、都合の悪い例は見ないようにする
- 頑固タイプ…わかっても自分を変えようとしらない

どうすればよいのか

— 多面的育成の仕組みを作る —

- 組織全体として管理職のチームが全員の若手育成課題を共有し、討議し、異動や研修、課題付与などを検討する
- 人事がファシリテーターとなり、人の能力についての共通言語を作る
- 部門長は人材育成を部下と上司の一対一の関係と限定せず、組織として人が育つ環境を作る
- それぞれの分野のプロや、現場の責任者なども、情報提供や育成に責任を持つ、下町型組織
- 京都花街は、街をあげての舞妓芸妓の育成システムを構築したことで、花街全体が生き返った

どうすればよいのか

— 学習する職場の推進 —

- 横のコミュニケーション、学びの共有が、若手の成長実感と相関が大きい
- 学習する職場実現のため、管理職のマネジメントスタイルの変革を支援する
- トヨタ自動車販社改革、店長が教えるのではなく皆で学ぶ場を作る能力の向上で、仮説検証の学びの習慣をチームとして機能させる
- セブンイレブンのOFCの役割は、非正規社員含めた仮説検証サイクルの習慣化

どうすればよいのか —意図的試練の付与—

- 個人の育成課題の把握と、課題付与を、組織としてチームで行う
- 試練を意図的に作る、総合電機A社では、宴会の幹事を課題として設計
- 特に横のリーダーシップを鍛えるような試練が重要、女性リーダー育成では特に重要
- 試練を与える前に、スキル提供を行ったり、意図と期待を伝える
- 試練を与えた後に支援する

どうすればよいのか

－職場マネジメントと研修の直結－

- 経験では場数が少なく学べない、上司が教えられないスキルはシミュレーション研修などで
- 戦略実行上すみやかに必要なスキルを、トップダウンで研修に結びつけ、それを現場で活用、例えば Samsungは海外派遣前に15ヶ月の研修期間
- 上司が研修内容を理解していないと、部下の研修は生きてこない
- 思考行動特性も、研修により無意識無能から意識無能へ、そして意識有能の入り口まで持っていき、メンターや上司のフォローなどで6ヶ月以上継続し、無意識有能へ